

GİRİŞİMCİLİKTE TAV ÖRNEĞİ

TAV EXAMPLE IN ENTREPRENEURSHIP

Fatih Korkut ÇOLAKOĞLU

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi

Özet

Girişimcilik, fırsatları görme ve bu fırsatları değerlendirme konusunda karar verme ve bu kararların uygulanmaya konulmasıdır. İşletmelerin doğru kararları alma ve uygulamadaki etkinlikleri takım başarısını getirmektedir. Bu bağlamda havacılık alanında yaşanan hızlı gelişmeler ve havalimanı işletmeciliğinin özelleştirilmesi işletmelerin bu sektördeki fırsatları görüp girişimlerde bulmalarını sağlamıştır. Bu çalışmada havacılık alanında yaşanan gelişmelere hızlı şekilde adapte olan ve havalimanlarının özelleştirilmesi fırsatını değerlendiren TAV'ın başarısı girişimcilik açısından incelenmeye çalışılacaktır.

TAV, dünyanın en zorlu sektörlerinden biri olan hava limanı işletmeciliğinde bilgi birikimi, deneyim ve yaratıcılıkla yazılmış bir başarı hikâyesidir. 1997'de Akfen ve Tepe ortak girişimiyle kurulan TAV günümüzde; Türkiye'de ve yurt dışında toplam 13 havalimanı işletmektedir. TAV sadece havalimanı inşa edip işletmekle kalmıyor, aynı zamanda dünyada yer hizmetleri, bilişim, inşaat, güvenlik gibi hizmetleri aynı çatı altında barındıran tek havalimanı işletme şirketi olarak göze çarpıyor. Başarılı bir yönetim sergilemesinin sonucu olarak TAV, dünyanın havalimanı inşası ve işletmesi bakımından önde gelen lider firmaları arasına girmiştir.

İnsan kaynaklarını oluştururken dünya standartlarını göz önünde bulundurmak ve bu standarda göre geliştirmek, değerlendirmek ve yönetmek TAV holdinginin temel politikasıdır. Eğitim düzeyi, başarıya kilitlenmiş ve sosyal nitelikleri yüksek, girişimci, gelişime ve yeniliklere açık, kendisini ve işini geliştirmeyi hedefleyen dinamik personel bu başarıda etkili rol oynamaktadır. TAV müşteri memnuniyetini temel alarak tüm süreçlerde sürekli gelişim ve yenilik fırsatları oluşturmaktadır. Takım çalışmasının, kişisel başarıyı da getireceği ilkesiyle şirket olarak tüm çalışma alanlarında takım çalışmasını benimsemektedir.

Sonuç olarak, TAV'ın küresel anlamda girişimcilik ve havalimanlarının özelleştirilmesi konusundaki başarısını anlamak ve geliştirmek için çok sayıda bilimsel araştırmaya ihtiyaç duyulmakta. Bu başarının sırrının tam olarak çözülmesi ve farklı sektörlerde de uygulanması ile ülkemizdeki işsizlik probleminin çözümüne bir katkı sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, İşletme, TAV, Havalimanı, Özelleştirme

Abstract

The entrepreneurship is related with seeing opportunities, evaluation of these opportunities and decision-making and implementation of this decision. Businesses are provide organizational success by making the right decisions and effective activities. In this context, the fast improvements in the field of aviation and airport management,

customization of businesses in this sector provided the detection of opportunities and increase of initiatives requests. In this study, it will be analyzed success of TAV which realised important of privatization of airports and the improvements in the aviation.

TAV Airports are success story written by knowledge, experience and creativity in the airport management in which one of the world's most challenging sectors. In 1997, TAV was co-incorporated by Akfen and Tepe that today operating domestic and foreign-based total thirteen airport. TAV not only build and operate the airport, as well as TAV is the only airport operator in the world providing many services under one roof, such as ground handling, information technologies, construction, security, etc. As a result of such a successful management, TAV has been among the leading companies in the world in terms of construction and business of airport.

The policy of the TAV company is to select, develop, asses and manage its human resources at a world standard. Dynamic people who are gifted with entrepreneurial spirit, open to improvement and innovation, aim to progress both themselves and their professions and who have high levels of education, success motivation and social qualities play important role of success of TAV company. TAV continually constitute opportunities for improvement and innovation in all processes, with an emphasis on customer satisfaction. And TAV consider teamwork the guarantee of personel success and encourage teamwork in all work field.

As a result, there are necessity a lot of scientific research to understand and improve of success of TAV on global entrepreneurship and airport privatization. If this secret of success about entrepreneurship and privatization of airport is solved and applied the different sector, It may contribute to overcome with unemployment.

Key Words: Entrepreneurship, Business, TAV, Airport, Privatization

GİRİŞ

Teknolojik bozulma, demografik değişiklikler ve ekonomideki dalgalanmalar tüm dünyada toplumları tehdit eden bir durum yaratmıştır. Bu güçlüklerle başa çıkabilmek için hükümetlerin, kamu ve özel kuruluşların girişimciliğin öneminin farkına varmaları gerekmektedir. Girişimcilik çok boyutlu bir olgudur (Toma v.d., 2014). Girişimciliğin çok boyutlu olmasından dolayı çeşitli tanımları yapılmaktadır. Zhao (2005) girişimciliği, yeni fikirler üzerinden yola çıkarak elde edilecek sonuçları ürün veya hizmete dönüştürme ve pazarlayabilme fonksiyonu olarak tanımlamaktadır (Zhao, 2005).

Bir girişimciyi toplumdaki diğer aktörlerden ayıran en temel özellik belirsizliğe karşı gösterdiği tolerans ve ciddi risk alabilme eğilimidir (Erdem, 2001). İdeal bir girişimci, kendine güvenen, gerektiğinde geri adım atıp yeniden başlama cesareti olan, riski göze alabilen, muhakeme kabiliyeti iyi olan ve başarıya kilitlenmiş bir kişiliğe sahip olmalı (Bozkurt ve Alparslan, 2013 <http://www.mugim.maltepe.edu.tr/girisimcilik-nedir>).

Girişimcilik ekonomik büyümeyi üç sebeple cesaretlendirir (Burns, 2011).

- Girişimci sayısını artırarak rekabeti artırır. Rekabet kaliteli hizmeti ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini getirir.
- Teknoloji ile kombine edilmiş girişimcilik, bilgi akışını kolaylaştırır.
- Girişimciler arasında farklı bakış açılarının gelişimini sağlar. Böylece farklı alanlarda uygulanabilir olması muhtemel yeni fikirlerin ortaya çıkışı sağlanır.

Biz bu çalışmada girişimcilik alanında örnek bir başarı gösteren TAV'ın başarı hikayesi ve bu başarıdaki önemli noktalara dikkat çekmeği amaçladık.

1) HAVALİMANLARININ ÖZELLEŞTİRİLMESİ

Özelleştirme, devlete ait işletmelerin veya devletin yaptığı bir fonksiyonun özel sektöre satışı veya transferi olarak tanımlanır (Gong v.d., 2012). Genellikle bir işletmenin

özelleştirilmesi hem avantajı hem de dezavantajı beraberinde getirebilir. Özelleştirme havalimanı altyapı geliştirme projeleri için sermayeyi artırabilir, ilaveten yerel yönetim, devlet ve hükümetler için gelir akışı sağlayan bir mekanizma olabilir. Özelleştirme genel anlamda yönetimde verimlilik sağlamakla birlikte bazı önemli olumsuzluklarla birlikte anılmaktadır. Bu olumsuzlukların başlıcaları kamu yararı ve kar üretimi arasındaki çelişkili hedefler, doğal tekelleşme, potansiyel yolsuzluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik noktasındaki eksiklikler temel hizmetlerin gereği gibi yapılamamasına yol açabilmektedir (Bonney, 2007). Geçmişte havalimanları, kamu hizmeti veren ve devlet tarafından işletilen kurumlardı. Bundan dolayı devlet tekelindeyken havalimanları kârını artırmaktan ziyade kamu hizmetlerinin düzenli verilmesine ve kapasitenin artırılmasına yönelik olarak tipik memur zihniyeti ile çalıştırılmıştır (Doganis, 1992).

Hava limanları geleneksel olarak sahip oldukları küçük potansiyel ile önemli ticari fırsatlar geliştiren, kamu hizmeti sağlayan kurumlar olarak düşünülür. Dünyada hava taşımacılığı piyasasının liberalleşmesi havalimanı sektörüne yeni dinamikler getirmiştir. Havalimanlarının özelleştirilmesi, işletimlerine farklı bakış açısı ve rekabet sağlamıştır (Jimenez v.d., 2014). Havacılık sektöründe liberalleşmenin sonucunda havayolu ulaşım ücretlerinde düşüş olması ve havayolu ulaşımının daha güvenli ve rahat olmasına bağlı olarak yolcu talebinin giderek artışı dikkati çekmektedir (Caves ve Gosling, 1999).

Havayolu ulaşım talebinin hızlı bir şekilde artması havalimanı kapasitelerinin tahmin edilenden çok önce dolmasına neden olmaktadır. Mevcut havalimanları talebi karşılayacak alt ve üst yapıya ve gerekli teknolojiye sahip olmadıkları için talebi karşılayacak daha modern havalimanlarına ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu modern havalimanları büyük finansman gerektirmektedir. Kamunun eğitim, sağlık, güvenlik vb. asli hizmetlerinden ulaşım hizmetlerine bu denli büyük finansman ayırması mümkün değildir. Ayrıca kamunun işlettiği havalimanlarından gerektiği gibi verim alınamamaktaydı. Bu nedenlerden dolayı kapasite sorununu çözmek için özelleştirme seçeneği ön plana çıkmıştır. (Kaya v.d., 2005). Havalimanı özelleştirmelerine tarihsel perspektifle bakıldığında ilk olarak 1987'de İngiltere'de yedi adet havalimanının satışıyla başladığı görülür. Bu özelleştirme dalgası daha sonra diğer ülkelere yayılmıştır (Bonney, 2007; Graham, 2008).

Havaalanlarında özelleştirilmeye ihtiyaç duyulmasının bazı nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Havaalanının verimliliğini ve finansal performansını arttırmak (Assaf ve Gillen, 2012; Graham, 2011). İhtiyaç duyulan finansal kaynakların ulusal ve uluslar arası sermaye tarafından karşılanmasını sağlamak (Graham, 2011).
- Kaliteli, modern hizmet sunumu ile müşteri memnuniyetini sağlamak (Graham, 2011).
- İşletim ve yönetim konusunda rekabeti artırarak hizmette yeni bakış açılarını ve daha ideal fikirlere imkan sağlamak. Farklı çıkarımlara olanak vermek (Graham, 2011).

Türkiye'de devlet tarafından işletilen havalimanları çağa ayak uyduramamakta idi. Havalimanlarının modernizasyonu için büyük finansman gerekmekte idi. Daha kaliteli bir hizmet ve artan talebi karşılamak için hava limanları yap-işlet-devret modeli ile Türkiye'de de özelleşmeye başlamıştır.

2) ÖZELLEŞTİRME ALANINDA ETKİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİĞE SAHİP OLMANIN ÖNEMİ

Girişimcilik, işe ve yaşama değer katma, yargı, umut ve beklenti bağlamında diğer insanlar arasında kişisel bir fark oluşturmaktır. Girişimciler, stratejik rekabet açısından geleceği

şekillendirebilecek kaynak ve yetenekleri inşa etmek için harekete geçen, düşünce ve eylemleriyle değer yaratan umut fabrikalarıdır (Top, 2006).

Hangi şekilde olursa olsun girişimcilik bir süreçtir. Bu süreç altı aşamada şekillenmektedir (Morris,1998; Durak, 2011).

a- Fırsatları Görmek ve Tanımlamak: Girişimcinin girişimcilikle ilgili bir faaliyete başlayabilmesi için önce fırsatları sezmesi, uygulanabilirliğinin tanımlaması ve değerlendirmesi gerekir.

b- Fikir Geliştirmek: Girişimci gördüğü ve tanımladığı bu fırsatları bir fikre dönüştürebilmelidir.

c- Gerekli Kaynakları Tespit Etmek: Bir fikrin hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynakların neler olduğu ve nasıl temin edileceğinin belirlenmesi önemlidir. Bu kaynaklar; kalifiye iş gücü ve profesyonel yönetici ihtiyacı, pazarlama ve satış uzmanları, hammadde ve finansman ihtiyacı, dağıtım kanalları ihtiyacı, arz kaynakları ihtiyacı, üretim tesisi ihtiyacı, lisans, patent vb. olabilir.

d- Gerekli Kaynakları Temin Etmek: Girişimci bu aşamada tespit ettiği kaynakları temin etmelidir. Bunun için dış kaynaklardan yararlanabilir, öz sermaye kullanabilir. Aynı zamanda girişimci ihtiyaç duyacağı iş gücünü, yöneticileri, finans arz edenleri de bulmalıdır.

e- Fikri Uygulamaya Sokmak ve Yönetmek: Bu aşamada girişimci, fikri uygulamaya başlar, süreci ve elde edilen başarıyı izler, tedarikçiye geri ödemelerde bulunur, yeni yatırımlar da yaparak girişimin büyümesini sağlar ve hedeflerine ulaşmaya başlar.

f- Risk Almak: Risk almak girişimciliğin olmazsa olmaz şartlarından birisidir. Risk almadan girişimcilik olmaz. Risk fırsatların uygulanmaya başlamasıyla başlar ve sürecin her aşamasında mevcuttur.

Her sektörde olduğu gibi hava taşımacılığında da özelleştirme faaliyeti girişimci ruh ile kombine edilerek başarı getirebilir. Son 30 yılda havacılık sektöründe kaliteyi artırmak adına özelleştirme faaliyetleri artarak devam etmektedir. Bu anlamda girişimci ruha sahip şirket veya şirketler bu sektörde umut olmuşlardır. Çünkü girişimciler, rekabet ortamı yaratarak, kaliteyi dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmakta ve global bir değer oluşumuna önemli katkılar sunmaktadırlar.

Ülkemizde de havalimanı işletmeciliğinde ulusal ve uluslararası arenada TAV, şirket olarak üstün bir başarı sergilemiştir. Şirketin havalimanı işletmeciliğine girişi ve sektörde büyümesi girişimcilik açısından değerlendirilecek üstün bir başarı örneğidir.

3) TAV'IN TARİHÇESİ

TAV Havalimanları dünyanın en zorlu sektörlerinden biri olan havalimanı işletmeciliğinde bilgi birikimi, deneyim ve yaratıcılıkla yazılmış bir başarı hikâyesidir. TAV'ın tarihi, 1997'de İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ihalesiyle başladı. Holding, ihaleyi kazanan Tepe ve Akfen Grupları'nın ortak girişimi olarak kuruldu. Kısa süre içinde sektöründe büyük bir başarı öyküsüne dönüşüp, sahip olduğu bilgi birikimi, üstün nitelikli personeli ve çağımıza uygun teknolojisiyle hem havalimanı yapım projelerinde hem de havalimanı işletmeciliği gibi yepyeni bir alanda küresel bir marka konumuna geldi. Benimsediği hedefler doğrultusunda 2006 yılında yeniden yapılanarak "işletme" ve "yapım" faaliyetlerini, TAV Havalimanları Holding ve TAV İnşaat olarak düzenlendi. Bu düzenlemenin ardından holding Şubat 2007'de halka arz edildi. Mayıs 2012'de yüzde 38 hissesi Aéroports de Paris Grubu'na devredildi.

Havalimanı şletmeciliğinde Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları bugün Türkiye'de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Gazipaşa-Alanya havalimanlarını şletiyor. Yurtdışında ise Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Tunus'un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ve Ohrid, Suudi Arabistan'ın Medine, Hırvatistan'ın Zagreb havalimanlarında hizmet sunuyor. TAV ayrıca Milas – Bodrum Havalimanı şletme haklarına da sahip bulunuyor. TAV Havalimanları duty-free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve şletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet gösteriyor. Bu ereveve Letonya'nın Riga Havalimanı'nda da duty free, yiyecek içecek ve diğer ticari alanların şletmesini gerçekleştiriyor. şirketin 2013'de iştirakileriyle birlikte yaklaşık 652 bin uçak seferine ve yaklaşık 84 milyon yolcuya hizmet sunduğu rapor edilmiştir (T.A.V. Kurum Profili, 2014).

1997'de başlayan TAV'ın hikayesi görüldüğü gibi istikrarlı bir şekilde gerek Türkiye'de gerekse uluslararası arenada başarılı bir şekilde devam etmekte. Bu başarıda amatör ruhla profesyonelce çalışmanın etkili olduğunu söyleyebiliriz.

3.1. TAV'ın CEO'su Dr. M. Sani şener'in Değerlendirmesi

Havalimanı şletmeciliği alanında yeniliklerin öncüsü olan TAV Havalimanları, 2013 faaliyet dönemine önemli başarıları sığdırarak Türkiye ekonomisine sağladığı güçlü desteği s rd rm ştir. Aralık ayında portföyümüze yeni katılan Hırvatistan Zagreb Havalimanı ile birlikte üç ktada ve yedi ülkede konumlanan toplam 13 havalimanı şleten şirketimiz, bir önceki yıla kıyasla %17 artışla toplam 84 milyon yolcuya hizmet vererek toplam konsolide cirosunu 2.245 milyon TL'ye yükseltmiştir. şirketimizin FAVÖK'  ise %26 artışla 880 milyon TL'ye yükselmiş, net k rımız ise 336 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

TAV Havalimanları'nın hizmet verilen yolcu sayısı alanında yakaladığı artış yılların birikim ve uzmanlığı ışığında şekillenen yatırım tercihlerimizin doğruluğunu tescil etmiştir. Yıl içerisinde oldukça dalgalı bir seyir izleyen finans ve sermaye piyasa ortamına rağmen TAV Havalimanları Holding hisseleri, 2013 yılında en yüksek 16.45 TL'ye, piyasa değeri olarak da 2,85 milyar ABD doları seviyesine ulaştı. Hisseler 2013 yılında %75 nominal getiri sağlarken, Borsa İstanbul'un %102 üzerinde relatif getiri sağladı.

Tüm paydaşları için en yüksek değeri yaratmak misyonuyla hareket eden TAV Havalimanları, önümüzdeki dönemde de odaklandığı sektörle ilgili projeleri yakından takip ederek, başarılı faaliyet çizgisini kesintisiz kılacak yatırımlara imza atma kararlılığındadır. Bu süreçte, TAV ortağı olan A roports de Paris'in uluslararası havalimanı şletmeciliği alanındaki köklü deneyim ve uzmanlığı ışığında Orta Doğu, Balkanlar, Kuzey Afrika ve Kafkaslar'ın yanı sıra diğer bölgelerdeki yatırım fırsatları ile de ilgilenmektedir. Bu stratejik yönelim ışığında, 2013 yılında önemli bir adım atarak, A roports de Paris Grubu ve ABD merkezli Goldman Sachs ile oluşturduğu konsorsiyumla ABD'nin New York kentinde bulunan laGuardia Uluslararası Havalimanı Ana Terminali ihalesi için ön yeterlilik almıştır. Bunun yanı sıra, TAV Havalimanları ile A roports de Paris Grubu'nun içinde yer aldığı konsorsiyum, Aralık 2013 tarihi itibarıyla Zagreb Havalimanı'nın şletmesini devralmıştır. şirketin yeni markalarından TAV Akademi tarafından oluşturulan TAV Aviation Minds gelişim programının in Havalimanlarında eğitime başlaması ise şirketin her alanda ulaştığı üstün kalite standartlarını gözler önüne sermektedir.

Güçlü finansal yapısı ve hissedarlarının güveni sayesinde küresel piyasalardaki belirsizlikten etkilenmeden yatırımlarına devam eden TAV Havalimanları, şletmekte olduğu İzmir Adnan Menderes ve Medine Havalimanları'na yönelik yatırımlarına 2013 yılında da devam etmiştir. Medine Havalimanının 2015 yılının ilk yarısı itibarıyla tamamlanması

planlanmakta, Adnan Menderes Havalimanı'nın yıllık hizmet kapasitesinin ise 35 milyon yolcu seviyesine çıkarılması hedeflenmektedir.

Istanbul Atatürk havalimanı, 2013 yılında yakaladığı büyüme ile Avrupa'nın en büyük beşinci, dünyanın ise en büyük 17. havalimanı oldu. Makedonya'daki havalimanlarımız %17 büyüyerek 1 milyon yolcu barını geçti ve kiralari %15'ten %4'e düştü. Kapasite geliştirme faaliyetleri planlanan Gazipaşa Havalimanı'nda ise 350 bin yolcu, TAV hizmet kalitesi ile tanıştı. Sene içinde Gürcistan'da %18, Ankara'da %18, İzmir'de %9 büyüme yakalandı. Medine'de yatırımların tamamlanması ve Tunus'ta siyasi istikrarın sağlanması ile bu ülkelerdeki büyüme oranları da çok daha yükseleceğe benziyor.

3.2. Yönetim Felsefesi

3.2.1. Vizyonu

TAV; Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olmayı kendine hedef olarak belirlemiştir.

3.2.2. Misyonu

Havalimanı işletmeciliğinde müşteri memnuniyetini kendine prensip edinen yönetim anlayışla tüm paydaşlar için en yüksek değeri yaratmak.

3.2.3. Kurumsal Değerleri

- **Profesyonellik:** Yapılan işin en üst düzeyde özenle ve dünya standartlarında yapılması.
- **Saygı:** İnsana, çevreye ve yasalara saygıyı ön planda tutarak, etik kurallar içinde hareket etmeyi temel ilke olarak benimsemek. Tüm çalışmalarda dürüst, şeffaf, adil ve sorumlu davranmak.
- **Dinamizm:** Dinamik ve esnek çalışma temel kural olarak benimsenmektedir.
- **Yenilikçilik:** Müşteri memnuniyeti odaklı tüm süreçlerde sürekli gelişim ve yenilik fırsatları yaratarak; farklılığın, yenilikçi uygulamalarla ortaya çıktığının bilincinde olarak hizmetin sunulması.
- **Ekip Çalışması:** TAV kurumsal olarak; işbirliği, karşılıklı güven, uzmanlık ve bilgi paylaşımının, başarının temeli olduğunun bilinciyle hareket etmekte, ekip çalışmasının kişisel başarıda rol oynayacağını öngörmekte ve tüm çalışmalarda ekip çalışmasını desteklemekte.

3.2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği

Genel İlkeler

Hedef seçtiği bölgelerde lider havalimanı işletmecisi olma vizyonu doğrultusunda TAV Havalimanları Holding'in oluşturup ilan ettiği, "İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası" elde ettiği başarının en önemli unsurlarındandır. Şirketin özenle uyguladığı "İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası" şu unsurlardan oluşur;

- Faaliyette bulunulan bölgelerde İş Sağlığı ve Güvenliği konusundaki ülkenin yasal düzenlemelerine, uluslararası standartlara ve tüm etik kurallara uyulmalı, sistematik ve yaratıcı yönetim yaklaşımı benimsenmeli.
- İş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olabilecek unsurları tespit etmek, riskleri belirleyip analiz etmek ve ortadan kaldırmak, çalışanların bireysel sağlıklarını korumak, işletmelerin çalışma ve ortam şartlarını sağlıklı ve güvenli hale getirmek, gerekli tedbirlerin alınması için yöntem ve işlevleri düzenlemek, tehlikeleri tamamen ortadan kaldırmak amacıyla işletmelerde yönetim sistemleri kurmak ve uygulamak.

- İş Sağlığı ve Güvenliği tedbirleri, çalışan personelin iş gücünü ve çalışma verimliliğini yükselttiği gibi, yarınlarına güvenle bakmasını sağlamakta ve işletmelerin rekabet gücüne de katkıda bulunmaktadır.

- Çalışanların yaptıkları işlerdeki bilgi düzeylerini eğitimlerle geliştirmeyi, sosyal ve kültürel faaliyetleri artırmayı, moral ve motivasyonu en üst seviyeye çıkarmayı, hem güvenlik hem de verim bakımından hedeflemekte.

TAV Havalimanları Holding, tüm faaliyetlerinde iş sağlığı ve güvenliğini en ön planda tutmakta, paydaş ve tedarikçilerini de bu konuda teşvik edip ve desteklemektedir.

3.3. Politikalar

TAV Havalimanları Holding, başarısının temeli olan insan kaynaklarını, uluslararası standartlarda yönetmeyi, çalışanlar tarafından tercih edilen kuruluş olmayı ilke olarak benimsemiştir.

Kuruluşun temel politikası, insan kaynağını, herkese eşit fırsat ilkesiyle dünya standartlarında seçmek, geliştirmek, değerlendirmek ve yönetmektir. Eğitim düzeyi, başarı motivasyonu ve sosyal nitelikleri yüksek, girişimci, gelişime ve yeniliklere açık, kendisini ve işini geliştirmeyi hedefleyen dinamik kişileri personel olarak kazanmayı hedeflemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, uygulamalarıyla dinamik, öğrenmeye açık, yeniliği destekleyen iklim ve ortam yaratarak, çalışanların performanslarını artırmayı, kuruluşun hedeflerine etkin ve verimli şekilde ulaşmasını desteklemeyi amaçlar. (<http://www.tavhavalimanlari.com.tr>).

3.4. Ortaklıklar Kurarak ve Paylaşarak Büyüme

TAV kendi iddali olduğu sektörde ortaklıklarını da en az kendisi kadar iddali şirketlerle kurmuştur. Şirket dünyanın farklı coğrafyalarında 23 tane iş ortağıyla çalışmakta ve bu ortakların çoğu en az 10 milyar dolar ve üzeri ciroya sahip. Böylece “paylaşarak büyüme” prensibi ile farklı ülkelerde de başarısını sürdürmekte.

(<http://www.tavnewsport.com/Gundem>).

SONUÇ

Özelleştirme, devlete ait işletmelerin veya devletin yaptığı bir hizmetin özel sektöre satışı veya transferi olarak tanımlanır. Dünyada hava yollarının liberalleşmesi havalimanı sektörüne, iştetimlerine farklı bakış açısı ve rekabet getirmiştir. Ülkemizde de Tepe ve Akfen gruplarının ortak girişimi ile 1997’de kurulan TAV bu fırsatı değerlendirip büyük bir girişimcilik başarısı göstermiştir. TAV yedi hizmet şirketiyle birlikte yurt içi ve yurt dışı olmak üzere toplamda 13 havalimanı işletmektedir. 2013’de iştirakleriyle birlikte 652 bin uçak seferine ve yaklaşık 84 milyon yolcuya hizmet sunmuştur. Bu başarısı sayesinde TAV havalimanı inşası ve işletmesinde dünyanın önde gelen firmaları arasına girmiştir.

TAV’ın başarı grafiğinin zamana bağlı olarak yükselmesindeki dikkat çeken hususları şöyle özetleyebiliriz.

- Ticari amaçlı çalışan her işletmenin ana hedeflerinin başında finansal kâr gelmektedir. Fakat TAV bu önceliğini sosyal fayda ile kombine ederek gerçekleştirmektedir. Çalışanlarının haklarını, çevre duyarlı yatırımlarını ve ülke çıkarlarını ön plana alarak kendi kulvarında başarılı bir ivme kazanmaktadır.

- Gelir/gider dengesini doğru bir şekilde ayarlayarak istikrarlı bir şekilde ilerlemesini sürdürmektedir.

- TAV CEO’su başarılı grafik çizimleri hususunda “risk analiz” gruplarının anlamlı çalışmalarının da etkili olduğunu vurgulamaktadır.

• Yine gösterdiği başarıda, çalışma prensipleri arasında yer alan “paylaşarak büyüme stratejisi”nin öneminin büyük olduğu söylenebilir. Günümüzde TAV’ın dünyanın farklı coğrafyalarında iş ortaklarının bulunduğu bilinmektedir.

Yapılan bu araştırma ile hava limanı işletmeciliğinde sadece ülkemizde değil küresel anlamda da adını duyuran TAV’ın; bilgi birikimi, tecrübe, kendine özgü iş modeli, ortaklık kurmadaki üstün başarısı ve çalışanlarına sağladığı sosyal fayda sayesinde başarı grafiğini daha da yükselteceği ve uluslararası arenada ülkemizin gururu olmaya devam edeceği öngörüsünde bulunabiliriz. Sonuç olarak TAV’ın küresel anlamda girişimcilik ve havalimanlarının özelleştirilmesi konusundaki başarısını anlamak ve geliştirmek için çok sayıda bilimsel araştırmaya ihtiyaç duyulmakta. Bu başarının sırrının tam olarak çözülmesi ve farklı sektörlerde de uygulanması ile birlikte ülkemizde işsizlik probleminin çözümüne bir katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- AKPINAR, A.T. (2011). Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1): 150-161
- ASSAF, A.G., GILLEN, D. (2012). Measuring the joint impact of governance form and economic regulation on airport efficiency. *European Journal of Operational Research*, 220, 187 –198.
- BONNEFOY, P.A. (2007). Role of the privatization of airports in the Evolution and Development of MultiAirport Systems. Project Paper- MIT ESD.224J Planning and Design of Airport Systems Course;1-20.
- BOZKURT, Ö.Ç., ALPARSLAN, A.M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler İle Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28.
- BURNS, P. (2011). Entrepreneurship and small business, Palgrave MacMillan, Newyork, P.516
- CAVES, R.E. and GOSLING, G.D. (1999). Strategic Airport Planning.
- DOGANIS, R.(1992). The Airport Business. Routledge, New York.
- DURAK, İ. (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 191-214.
- ERDEM, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 43-61.
- GONG, S.X.H., CULLINANE, K., FIRTH, M. (2012). The impact of airport and seaport privatization on efficiency and performance: A review of the international evidence and implications for developing countries. *Transport Policy*, 24, 37-47.
- GRAHAM, A. (2008). Managing Airports : An International Perspective. UK.
- GRAHAM, A. (2011). The objectives and outcomes of airport privatisation. *Research in Transportation Business & Management*,1(1), 3-14.
- JIMENEZ, E., CLARO, J., de SOUSA, J.P. (2014). The Airport Business in a Competitive Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 111, 947-954.
- KAYA, E., BAŞAR, M., GEREDİ, E., KUYUCAK, F., SÜRMELİ, A. (2005). Havaalanlarında Yapı İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1649.
- MORRIS, M.H. (1998). Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies, Greenwood Publishing Group.
- www.tavhavalimanlari.com.tr
- T.A.V. Kurum Profili (2014).
- T.A.V. NewsPort, Bülten ve Dergileri. www.tavnewsport.com

- TOP, S. (2006). Girişimcilik Keşif Süreci, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- TOMA, S.G., GRIGOREA, A.M., MARINESCUA, P. (2014). Economic development and entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8, 436 – 443.
- ZHAO, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25-41.